

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Kelurahan Bulak Banteng dan Kelurahan Sidotopo Wetan yang secara administratif berada dalam wilayah Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. Kedua kelurahan tersebut dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan lingkungan yang relatif padat, heterogen, serta menghadapi tantangan pembangunan perkotaan yang kompleks. Sebagai bagian dari struktur pemerintahan terdepan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, kelurahan memegang peranan strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, serta implementasi kebijakan pembangunan di tingkat lokal.

Secara umum, Kelurahan Bulak Banteng dan Kelurahan Sidotopo Wetan berada pada kawasan perkotaan dengan tingkat kepadatan penduduk yang tinggi, aktivitas ekonomi masyarakat yang beragam, serta dinamika sosial yang berkembang seiring dengan urbanisasi dan pertumbuhan wilayah Kota Surabaya. Kondisi tersebut menjadikan kedua kelurahan ini relevan untuk dikaji sebagai objek penelitian, khususnya dalam melihat kepuasan kerja aparatur kelurahan.

5.1.1 Kedudukan

Kelurahan Bulak Banteng dan Kelurahan Sidotopo Wetan merupakan perangkat daerah kelurahan yang berkedudukan di bawah kecamatan sebagai bagian

dari Pemerintah Kota Surabaya. Secara struktural, kelurahan dipimpin oleh seorang lurah yang bertanggung jawab kepada camat. Kedudukan kelurahan bersifat strategis karena menjadi ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berinteraksi langsung dengan masyarakat pada tingkat paling dasar. Dalam sistem pemerintahan daerah, kelurahan memiliki peran penting sebagai perpanjangan tangan pemerintah kota dalam melaksanakan kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan. Kedudukan ini menempatkan kelurahan sebagai institusi yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan dalam menjaga stabilitas sosial, ketertiban umum, serta memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

5.1.2 Tugas dan Fungsi Kelurahan

Kelurahan Bulak Banteng dan Kelurahan Sidotopo Wetan memiliki tugas utama membantu camat dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat di wilayah kelurahan. Tugas tersebut dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kebijakan Pemerintah Kota Surabaya. Fungsi kelurahan meliputi penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pelayanan administrasi kependudukan, fasilitasi pelayanan publik, serta pelaksanaan pembinaan dan pemberdayaan masyarakat. Selain itu, kelurahan juga berfungsi sebagai mediator dalam penyelesaian permasalahan sosial kemasyarakatan, menjaga ketenteraman dan ketertiban umum, serta mendukung pelaksanaan program pembangunan yang bersifat partisipatif dan berbasis kebutuhan masyarakat lokal.

5.1.3 Ruang Lingkup Kewenangan

Ruang lingkup kewenangan Kelurahan Bulak Banteng dan Kelurahan Sidotopo Wetan mencakup kewenangan administratif yang dilimpahkan oleh pemerintah daerah melalui camat. Kewenangan tersebut antara lain meliputi pelayanan administrasi dasar, pengelolaan data kependudukan, fasilitasi kegiatan kemasyarakatan, serta koordinasi dengan lembaga kemasyarakatan di tingkat kelurahan. Kelurahan juga memiliki kewenangan dalam mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan publik, penanganan masalah sosial, serta pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat. Dalam menjalankan kewenangannya, kelurahan dituntut untuk mengedepankan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat.

5.1.4 Konteks Wilayah dan Tantangan Lingkungan

Kelurahan Bulak Banteng dan Kelurahan Sidotopo Wetan berada pada kawasan perkotaan yang memiliki tingkat kepadatan penduduk relatif tinggi. Kondisi ini memunculkan berbagai tantangan lingkungan, seperti keterbatasan ruang terbuka, permasalahan kebersihan dan sanitasi, serta potensi kerawanan sosial. Selain itu, dinamika urbanisasi turut memengaruhi pola kehidupan masyarakat dan beban pelayanan publik di tingkat kelurahan. Tantangan lingkungan lainnya berkaitan dengan kebutuhan peningkatan kualitas infrastruktur dasar, pengelolaan lingkungan permukiman, serta peningkatan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya kebersihan dan ketertiban lingkungan. Dalam konteks tersebut, kelurahan dituntut

untuk mampu beradaptasi dan berinovasi dalam menjalankan fungsi pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

5.1.5 Peran Strategis dalam Pembangunan Berkelanjutan

Kelurahan Bulak Banteng dan Kelurahan Sidotopo Wetan memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan berkelanjutan di Kota Surabaya. Sebagai unit pemerintahan terdepan, kelurahan berperan dalam mengintegrasikan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam setiap program dan kegiatan pembangunan di tingkat lokal. Melalui pemberdayaan masyarakat, penguatan kelembagaan lokal, serta peningkatan kualitas pelayanan publik, kelurahan berkontribusi dalam menciptakan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Selain itu, peran kelurahan dalam mendorong partisipasi aktif masyarakat menjadi kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

5.2 Hasil Penelitian

5.2.1 Karakteristik Responden

Penentuan jumlah responden dalam penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan aspek representativitas populasi, sehingga data yang dihimpun dapat menggambarkan kondisi nyata secara akurat serta memenuhi ketentuan kecukupan sampel untuk keperluan analisis statistik. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, yang dipandang memiliki hubungan dengan variabel penelitian.

Pengelompokan karakteristik responden tersebut dimaksudkan untuk menyajikan profil demografis secara menyeluruh sekaligus mendukung ketepatan penafsiran hasil penelitian. Di samping itu, analisis terhadap karakteristik responden diharapkan mampu mengungkap pola atau kecenderungan tertentu yang berpotensi memengaruhi temuan penelitian secara keseluruhan.

Tabel 5.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	25	71,4%
2	Perempuan	10	28,6%
	Total	35	100,0%

Sumber: Data diolah, 2026, Lampiran 3

Mengacu pada Tabel 5.1, distribusi responden pegawai Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya menurut klasifikasi jenis kelamin menunjukkan dominasi responden perempuan. Responden laki-laki tercatat sebanyak 25 orang atau sebesar 71,4%, sedangkan responden perempuan berjumlah 10 orang atau setara dengan 28,6%.

Tabel 5.2
Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	20 – 30 Tahun	4	11,4%
2	31 – 40 Tahun	8	22,9%
3	41 – 50 Tahun	17	48,6%
4	>50 Tahun	6	17,1%
	Total	35	100,0%

Sumber: Data diolah, 2026, Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.2, komposisi responden pegawai Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya menurut kelompok usia memperlihatkan tingkat variasi yang cukup beragam. Responden berusia 20–30 tahun tercatat sebanyak 4 orang atau 11,4%, sedangkan kelompok usia 31–40 tahun berjumlah 8 orang atau sebesar 22,9%. Selanjutnya, kelompok usia 41–50 tahun mencakup 17 responden atau 48,6%, sementara responden berusia di atas 50 tahun merupakan kelompok terbesar dengan jumlah 6 orang atau 17,1%. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 41–50 tahun, yang mengindikasikan dominasi pegawai pada fase akhir usia produktif.

Tabel 5.3
Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SMA /SMK	16	45,7%
2	S1	16	45,7%
3	S2	3	8,6%
	Total	60	100%

Sumber: Data diolah, 2026, Lampiran 3

Mengacu pada Tabel 5.3, pengelompokan tingkat pendidikan responden pegawai Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya menunjukkan keberagaman latar belakang pendidikan. Responden dengan jenjang pendidikan SMA/SMK berjumlah 16 orang atau sebesar 45,7%. Sementara itu, responden berpendidikan Sarjana (S1) tercatat sebanyak 16 orang atau sekitar 45,7%. Kelompok responden dengan pendidikan Sarjana (S2) merupakan yang paling sedikit, yaitu sebanyak 3 orang atau 8,6%.. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan

bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi.

Tabel 5.4
Masa Kerja Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	1-10 tahun	15	42,9%
2	11-20 tahun	16	45,7%
3	21-30 tahun	3	8,6%
4	>30 tahun	1	2,9%
	Total	60	100,0%

Sumber: Data diolah, 2026, Lampiran 3

Mengacu pada Tabel 5.4, sebaran responden pegawai Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya berdasarkan lama masa kerja menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan. Responden dengan masa kerja antara 1–10 tahun berjumlah 15 orang atau sebesar 42,0%. Selanjutnya, kelompok masa kerja 11–20 tahun merupakan yang paling dominan dengan jumlah 16 orang atau 45,7%. Sementara itu, responden dengan masa kerja 21–30 tahun hanya berjumlah 3 orang atau 8,6%, dan responden dengan masa kerja di atas 30 tahun tercatat sebanyak 1 orang atau setara dengan 2,9%.

5.2.2 Deskripsi Variabel

Penyajian data dalam penelitian ini mencakup empat variabel pokok, yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya sebagai responden, sehingga

diperoleh informasi terkait karakteristik responden serta kecenderungan jawaban pada masing-masing variabel yang diteliti.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif guna menggambarkan tingkat penilaian responden terhadap setiap indikator penelitian. Analisis deskriptif dilakukan dengan meninjau nilai rata-rata, persentase, dan sebaran frekuensi jawaban responden pada setiap pernyataan. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran awal mengenai kondisi empiris variabel penelitian yang selanjutnya menjadi landasan bagi pelaksanaan analisis inferensial pada tahap berikutnya.

1. Kepemimpinan (X1)

Variabel Kepemimpinan dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam sejumlah indikator yang dituangkan dalam bentuk pernyataan kuesioner. Indikator-indikator tersebut disusun untuk menilai sejauh mana kepemimpinan diterapkan, yang meliputi kemampuan membina hubungan dan kerja sama, kemampuan memimpin dan mengarahkan, kemampuan pemimpin dalam mendorong partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, kemampuan pengorganisasian dan pembagian tugas, kemampuan pemimpin dalam pendelegasian wewenang dan tanggung.

Setiap indikator diukur menggunakan skala penilaian tertentu untuk memperoleh gambaran persepsi responden secara objektif. Hasil pengukuran atas indikator-indikator tersebut selanjutnya dimanfaatkan sebagai dasar dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.

Tabel 5.5
Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Kepemimpinan

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Pimpinan saya mampu membina kerja sama yang baik serta menjaga hubungan harmonis dengan pegawai dalam organisasi				14	21	4,60
2	Pimpinan saya mampu memimpin secara efektif sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu				23	12	4,34
3	Pimpinan saya melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan			5	21	9	4,11
4	Pimpinan saya mampu membagi dan mengatur tugas serta waktu kerja pegawai secara adil dan proporsional			2	17	16	4,40
5	Pimpinan saya memberikan wewenang kepada pegawai sesuai dengan tanggung jawab dan kemampuan masing-masing			3	22	10	4,20
Total				10	97	68	4,33

Sumber : Lampiran 3, 2026

Mengacu pada Tabel 5.5, mayoritas responden memberikan penilaian pada skor “4” dengan kategori “setuju” terhadap variabel kepemimpinan, dengan jumlah respon mencapai 97. Secara agregat, variabel kepemimpinan menunjukkan nilai mean sebesar 4,33 yang berada dalam kategori sangat tinggi. Hasil ini mengindikasikan

bahwa responden pada umumnya menyetujui pernyataan dalam kuesioner, sehingga dapat dinyatakan penerapan kepemimpinan di dalam organisasi dinilai sangat baik.

2. Lingkungan Kerja (X2)

Variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini dioperasionalkan melalui sejumlah indikator yang dituangkan dalam pernyataan kuesioner. Indikator-indikator tersebut disusun untuk menilai sejauh mana lingkungan kerja, yang mencakup penerangan (pencahayaan) ruang kerja, suhu udara (kenyamanan termal), sirkulasi dan kualitas udara, keamanan lingkungan kerja.

Tabel 5.6
Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
1	Penerangan di ruang kerja kecamatan sudah memadai untuk mendukung kelancaran pekerjaan saya			2	25	8	4,17
2	Suhu udara di tempat kerja terasa nyaman sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja			4	14	17	4,37
3	Sirkulasi udara di lingkungan kerja cukup baik dan mendukung kenyamanan selama bekerja			10	16	9	3,97
4	Lingkungan kerja instansi saya memberikan rasa aman bagi saya dalam menjalankan tugas sehari-hari			7	18	10	4,09
Total				23	73	44	4,15

Sumber : Lampiran 3, 2026

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 5.6, mayoritas responden menunjukkan kecenderungan memilih skor 4 atau berada pada kategori setuju dalam menilai variabel lingkungan kerja, dengan total sebanyak 73 responden. Secara keseluruhan, perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memperoleh nilai mean sebesar 4,15, yang termasuk dalam klasifikasi tinggi. Temuan ini mencerminkan bahwa kondisi lingkungan kerja dipersepsikan positif oleh sebagian besar responden. Lingkungan kerja yang dinilai baik tersebut mencakup aspek kenyamanan, keamanan, serta dukungan fisik yang memadai dalam menunjang aktivitas kerja pegawai. Kondisi ini berpotensi menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

3. Budaya Organisasi (X3)

Dalam penelitian ini, variabel budaya organisasi dioperasionalkan ke dalam lima indikator yang dituangkan dalam bentuk pernyataan pada instrumen kuesioner. Perumusan indikator tersebut bertujuan untuk menangkap dan mengukur dimensi utama budaya organisasi secara komprehensif. Aspek yang dinilai mencakup kebiasaan dan norma kerja, sikap serta pola hubungan antarpegawai, konsistensi penerapan peraturan, serta nilai-nilai organisasi yang menjadi pedoman perilaku kerja. Indikator-indikator ini disusun untuk mencerminkan karakter budaya organisasi yang berkembang di lingkungan kerja responden. Melalui pengukuran tersebut, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang objektif mengenai sejauh mana budaya organisasi telah diinternalisasi dan dijalankan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Tabel 5.7
Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Kebiasaan kerja yang berlaku di kecamatan mendukung terciptanya kinerja pegawai yang baik			4	18	13	4,26
2	Pegawai di instansi saya memiliki sikap kerja yang saling menghargai dan mendukung satu sama lain			8	23	4	3,89
3	Peraturan kerja yang berlaku di instansi saya diterapkan secara konsisten dan adil			9	20	6	3,91
4	Nilai-nilai organisasi di instansi saya menjadi pedoman dalam perilaku dan pelaksanaan pekerjaan pegawai			19	11	5	3,60
Total				40	72	28	3,92

Sumber : Lampiran 3, 2026

Mengacu pada Tabel 5.7, sebagian besar responden memberikan penilaian pada skor “4” dengan kategori “setuju” terhadap variabel budaya organisasi, dengan total tanggapan sebanyak 72 respon. Secara umum, variabel budaya organisasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,92 yang termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyetujui pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat budaya organisasi di Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya dipersepsikan berada dalam kondisi yang sangat baik.

4. Kepuasan Kerja (Y)

Variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam sejumlah indikator yang dituangkan dalam bentuk pernyataan kuesioner. Indikator-indikator tersebut dirancang untuk menggambarkan kepuasan pada pekerjaannya, kepuasan pada gaji, kesempatan promosi, pengawasan yang manusiawi, dan relasi dengan rekan kerja. Setiap indikator diukur menggunakan skala penilaian tertentu guna memperoleh gambaran yang objektif mengenai tingkat kepuasan kerja.

Tabel 5.8
Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan di kecamatan sesuai dengan kemampuan dan minat saya				23	12	4,34
2	Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan			7	12	16	4,26
3	Kesempatan promosi jabatan di kecamatan diberikan secara adil dan terbuka			3	17	15	4,34
4	Pengawasan yang dilakukan atasan membantu saya dalam meningkatkan kinerja kerja			4	15	16	4,34
5	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja di kecamatan				23	12	4,34
Total				14	90	71	4,32

Sumber : Lampiran 3, 2026

Mengacu pada data Tabel 5.8, mayoritas responden memberikan penilaian pada skor “4” dengan kategori “setuju” terhadap variabel kepuasan kerja, dengan

total tanggapan sebanyak 90 respon. Secara umum, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,32 yang berada dalam kategori sangat tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai telah berlangsung secara optimal dan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Selain itu, tingginya nilai rata-rata ini juga mencerminkan adanya tingkat komitmen serta keseriusan pegawai yang kuat dalam mendukung pencapaian tujuan Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya melalui kinerja yang stabil dan berkualitas.

5.2.3 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara akurat. Pada bagian ini disajikan hasil uji validitas terhadap seluruh item pernyataan dalam kuesioner, yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan dapat merepresentasikan konstruk penelitian dengan tepat.

Suatu instrumen dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi yang dihasilkan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Hasil uji validitas tersebut selanjutnya dijadikan dasar dalam menilai kelayakan instrumen penelitian sebelum dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya.

a. Variabel Kepemimpinan

Berikut ini hasil uji validitas variabel Kepemimpinan yang terdiri atas 5 item kuesioner:

Tabel 5.9
Variabel Kepemimpinan (X1)

Indikator	Nilai Korelasi (Pearson Coreclation)	Probabilitas Korelasi Sig. (2- tailed)	Hasil
X1.1	0,590	0,000	Valid
X1.2	0,734	0,000	Valid
X1.3	0,687	0,000	Valid
X1.4	0,754	0,000	Valid
X1.5	0,665	0,000	Valid

Sumber: Perhitungan SPSS 2026, lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.9, seluruh butir pernyataan pada variabel Kepemimpinan (X1) menunjukkan nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) yang berada di bawah batas 0,05. Hal ini menandakan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kepemimpinan telah memenuhi kriteria validitas. Dengan demikian, seluruh item tersebut dinyatakan layak dan dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam tahapan analisis penelitian selanjutnya.

b. Variabel Lingkungan Kerja

Berikut ini hasil uji validitas variabel Lingkungan Kerja, yang mencakup 3 item kuesioner:

Tabel 5.10
Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Indikator	Nilai Korelasi (Pearson Coreclation)	Probabilitas Korelasi Sig. (2- tailed)	Hasil
X2.1	0,701	0,000	Valid
X2.2	0,888	0,000	Valid
X2.3	0,751	0,000	Valid
X2.4	0,772	0,000	Valid

Sumber: Perhitungan SPSS 2026, lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.10, seluruh butir pernyataan pada variabel Lingkungan Kerja (X2) menunjukkan nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) yang berada di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Lingkungan Kerja telah memenuhi kriteria validitas. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa setiap butir pernyataan mampu merepresentasikan dan mengukur konstruk Lingkungan Kerja secara akurat sesuai dengan tujuan pengukuran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, seluruh item pernyataan variabel Lingkungan Kerja dinyatakan layak untuk digunakan pada tahapan analisis penelitian selanjutnya.

c. Variabel Budaya Organisasi

Berikut ini hasil uji validitas variabel Kepuasan Kerja terdiri atas 5 item kuesioner:

Tabel 5.11
Budaya Organisasi (X3)
PRO PATRIA

Indikator	Nilai Korelasi (Pearson Coreclation)	Probabilitas Korelasi Sig. (2- tailed)	Hasil
X3.1	0,785	0,000	Valid
X3.2	0,727	0,000	Valid
X3.3	0,824	0,000	Valid
X3.4	0,781	0,000	Valid

Sumber: Perhitungan SPSS 2026, lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.11, seluruh butir pernyataan dalam kuesioner variabel Budaya Organisasi (X3) menunjukkan nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel budaya organisasi dinyatakan memenuhi kriteria valid. Temuan tersebut mengindikasikan

bahwa setiap butir pernyataan mampu merepresentasikan dan mengukur konstruk budaya organisasi secara akurat sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.

d. Variabel Kepuasan Kerja

Berikut ini hasil uji validitas variabel Kinerja Pegawai yang meliputi 5 item kuesioner:

Tabel 5.12
Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Nilai Korelasi (Pearson Coreclation)	Probabilitas Korelasi Sig. (2- tailed)	Hasil
Y.1	0,688	0,000	Valid
Y.2	0,822	0,000	Valid
Y.3	0,603	0,000	Valid
Y.4	0,663	0,000	Valid
Y.5	0,744	0,000	Valid

Sumber: Perhitungan SPSS 2026, lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.12, seluruh butir pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) yang berada di bawah batas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai telah memenuhi kriteria validitas. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur serta merepresentasikan konstruk Kinerja Pegawai secara akurat sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Dengan demikian, seluruh item pernyataan variabel Kinerja Pegawai dinyatakan layak untuk digunakan pada tahapan analisis penelitian selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh dari pengolahan data menggunakan program SPSS versi 25.0. Suatu instrumen kuesioner dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6. Kriteria tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai untuk digunakan dalam proses pengumpulan data. Selanjutnya, berikut disajikan hasil perhitungan uji reliabilitas yang telah dilakukan.

Tabel 5.13
Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items	Hasil
Kepemimpinan	0,716	5	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,779	4	Reliabel
Budaya Organisasi	0,783	4	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,733	5	Reliabel

Sumber: Perhitungan SPSS 2026, lampiran 3

Mangacu pada hasil uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 5.13, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari batas minimum 0,6, sehingga dinyatakan reliabel. Variabel Kepemimpinan memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,716 dengan jumlah item sebanyak 5 pernyataan, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik. Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha, yaitu sebesar 0,779 dengan 4 item pernyataan, yang mengindikasikan tingkat reliabilitas yang sangat kuat. Variabel Budaya Organisasi juga menunjukkan hasil reliabel

dengan nilai Cronbach's Alpha tertinggi sebesar 0,783 pada 4 item pernyataan. Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,733 dengan jumlah item sebanyak 5 pernyataan, yang juga memenuhi kriteria reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen kuesioner yang digunakan dalam riset memiliki tingkat konsistensi internal yang dapat dipercaya.

5.2.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Pengujian tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan telah memenuhi ketentuan statistik, sehingga mampu menghasilkan estimasi yang valid dan akurat. Adapun hasil dari masing-masing pengujian asumsi klasik tersebut disajikan sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui variabel dependen dan variabel independen memiliki distribusi yang normal atau tidak. Uji ini menggunakan metode uji One-Sample Kolmogorov Smirnov (KS) disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5.14
Hasil Uji Normalitas

Parameter	Hasil
Test Statistic	0,086
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber : Olah data SPSS, 2026, lampiran 3

Berdasarkan hasil pada tabel tersebut, diperoleh nilai statistik Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,086 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga memenuhi kriteria uji normalitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa distribusi residual dalam model penelitian ini berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi variabel independen. Hasil uji multikolinieritas yang disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.15
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,707	1,414
Lingkungan Kerja	0,698	1,432
Budaya Organisasi	0,715	1,398

Sumber: Perhitungan SPSS, 2026, lampiran 3

Sesuai dengan hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara variabel bebas tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heterokidastisitas

Uji heteroskedastisitas dengan Spearman's Rho dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Metode ini menguji korelasi antara nilai prediksi (\hat{Y}) dan nilai absolut residual ($|e|$) secara non-

parametrik. Jika nilai signifikansi (Sig.) dari hasil uji $> 0,05$, maka tidak terdapat heteroskedastisitas (data homoskedastis); sebaliknya, jika Sig. $< 0,05$, maka terdapat heteroskedastisitas.

Tabel 5.16
Uji Heterokedastisitas

Variabel	Sig. Absolut Result
Kepemimpinan	0,891
Lingkungan Kerja	0,818
Budaya Organisasi	0,990

Sumber: Olah data SPSS, 2026 Lampiran 3

Mengacu pada hasil uji heteroskedastisitas yang ditampilkan pada Tabel 5.16, seluruh variabel independen menunjukkan nilai signifikansi absolut residual yang berada di atas batas 0,05. Variabel Kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,891, Lingkungan Kerja sebesar 0,818, dan Budaya Organisasi sebesar 0,990. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 tersebut mengindikasikan tidak adanya indikasi heteroskedastisitas pada model regresi yang digunakan.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa varians residual bersifat konstan dan model regresi telah memenuhi asumsi heteroskedastisitas. Oleh karena itu, model regresi dalam penelitian ini dinilai layak untuk digunakan dan dapat dilanjutkan pada tahap analisis selanjutnya.

5.2.5 Persamaan Regresi Linier Berganda

Untuk menganalisis hubungan antara Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja secara simultan, penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan asumsi hubungan linier

antarvariabel. Data yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25.0. Metode ini dipilih karena mampu mengukur besaran dan kontribusi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara objektif dan terukur. Hasil analisis regresi linier berganda disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.17
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
(Constant)	1,672	2,433
Kepemimpinan	0,315	0,127
Lingkungan Kerja	0,508	0,118
Budaya Organisasi	0,300	0,118

Sumber : Perhitungan SPSS, 2026, lampiran 3

Model persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Berdasarkan tabel 5.17 diatas, maka persamaan dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = 1,672 + 0,315 X_1 + 0,508 X_2 + 0,300 X_3$$

Keterangan :

α = Konstanta

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Lingkungan Kerja

X_3 = Budaya Organisasi

Y = Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada model persamaan regresi tersebut di atas, dapat diinterpretasikan, yaitu sebagai berikut:

1. $\alpha = \text{Konstanta} = 1,672$

Konstanta (α) menunjukkan nilai Kepuasan Kerja ketika seluruh variabel independen bernilai nol. Nilai konstanta sebesar 1,672 mengindikasikan bahwa apabila Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi dianggap konstan atau bernilai nol, maka Kepuasan Kerja berada pada nilai 1,672.

2. $\beta_1 = \text{Koefisien regresi untuk } X_1 = 0,315$

Koefisien regresi variabel Kepemimpinan (X_1) sebesar 0,315 dan bernilai positif, yang menunjukkan hubungan searah dengan Kepuasan Kerja (Y). Artinya, setiap peningkatan Kepemimpinan sebesar satu satuan akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,315, dengan asumsi Lingkungan Kerja (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) tetap konstan. Sebaliknya, penurunan Kepemimpinan sebesar satu satuan akan menurunkan Kepuasan Kerja sebesar 0,315 dengan asumsi variabel lain tetap.

3. $\beta_2 = \text{Koefisien regresi untuk } X_2 = 0,508$

Koefisien regresi variabel Lingkungan Kerja (X_2) sebesar 0,508 dan bernilai positif, yang menunjukkan hubungan searah dengan Kepuasan Kerja (Y). Artinya, setiap peningkatan Lingkungan Kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,508, dengan asumsi Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_3) tetap konstan. Sebaliknya, penurunan Lingkungan Kerja sebesar

satu satuan akan menurunkan Kepuasan Kerja sebesar 0,508 dengan asumsi variabel lainnya tetap.

4. β_3 = Koefisien regresi untuk $X_3 = 0,300$

Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi (X_3) sebesar 0,449 dan bernilai positif, yang menunjukkan hubungan searah dengan kepuasan kerja (Y). Artinya, setiap peningkatan Budaya Organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,300, dengan asumsi Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) tetap konstan. Sebaliknya, penurunan Budaya Organisasi sebesar satu satuan akan menurunkan kepuasan kerja sebesar 0,300 dengan asumsi variabel lainnya tetap.

4.2.5 Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara simultan mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25.0, diperoleh nilai koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 5.18
Hasil Uji R Square

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,850	0,723	0,696	1,196

Sumber : Perhitungan SPSS, 2026, lampiran 3

Berdasarkan output SPSS versi 25.0 sebagaimana disajikan di atas, nilai koefisien determinasi (R^2) tercatat sebesar 0,723 atau 72,3%. Hasil ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi mampu menjelaskan sebesar 72,3% variasi kepuasan kerja. Adapun sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang dimasukkan dalam model penelitian.

5.2.6 Uji Hipotesis

1. Uji t

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis pertama dilakukan melalui uji t, yang bertujuan untuk menganalisis koefisien regresi secara parsial guna mengetahui apakah masing-masing variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi memberikan pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja. Adapun ketentuan pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikansi uji t lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima dan H_1 tidak didukung, yang berarti Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja;
- 2) Jika nilai signifikansi uji t lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 didukung, yang berarti Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 5.19
Uji t (parsial)

Variabel	T	Sig
Kepemimpinan	2,483	0,019
Lingkungan Kerja	4,298	0,000
Budaya Organisasi	2,549	0,016

Sumber: Perhitungan SPSS, 2025 lampiran 3

Menurut hasil diatas maka dapat dipaparkan sebagai berikut :

- 1) Hasil uji parsial menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar $0,019 < 0,05$, sehingga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Variabel Lingkungan Kerja memperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, yang menandakan adanya pengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja.
- 3) Variabel Budaya Organisasi juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar $0,016 < 0,05$.

2. Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh simultan variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja. Metode yang digunakan adalah uji F dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hasil pengujian ini menjadi dasar dalam menilai kelayakan model regresi yang digunakan dalam penelitian.

Adapun kriteria pengujian pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai signifikansi Uji F > 0.05 , maka H0 tidak berhasil ditolak dan H1 tidak terdukung, yang berarti variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Apabila nilai signifikansi Uji F < 0.05 , maka H0 berhasil ditolak dan H1 terdukung, yang berarti variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis dengan bantuan program SPSS 25.0. yakni sebagai berikut:

Tabel 5.20
Hasil Uji F (Simultan)

F	Sig
27,007	0,000

Sumber : Pehitungan SPSS, 2026 lampiran 3

Merujuk pada hasil *output* analisis menggunakan perangkat lunak SPSS, diperoleh nilai signifikansi uji F sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sebagai batas tingkat signifikansi. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perubahan tingkat

kinerja pegawai dipengaruhi oleh kondisi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi, yang dirasakan oleh pegawai.

4.2.7 Analisis Pengaruh Dominan

Untuk mengetahui pengaruh variabel paling dominan terhadap kinerja pegawai, dalam penelitian ini digunakan nilai Koefisien Beta. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai koefisien beta sebagai berikut:

Tabel 5.21
Hasil Uji Dominan

Variabel	Koefisien Beta
Kepemimpinan	0,279
Lingkungan Kerja	0,486
Budaya Organisasi	0,285

Sumber : Perhitungan SPSS, 2026, lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.21, dapat diketahui bahwa nilai koefisien beta terstandarisasi tertinggi dimiliki oleh variabel Kepemimpinan sebesar 0,279. Nilai ini lebih besar dibandingkan dengan variabel Budaya Organisasi yang memiliki koefisien beta sebesar 0,285, serta variabel Lingkungan Kerja dengan koefisien beta sebesar 0,486. Perbedaan nilai koefisien beta tersebut menunjukkan adanya variasi tingkat kontribusi masing-masing variabel independen terhadap perubahan kepuasan kerja.

Koefisien beta terstandarisasi mencerminkan kekuatan pengaruh relatif suatu variabel independen terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel lain berada dalam kondisi konstan. Dengan demikian, nilai beta sebesar 0,279 pada variabel Kepemimpinan mengindikasikan bahwa peningkatan satu satuan standar pada kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,279 satuan standar,

yang merupakan pengaruh paling besar dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian ini.

5.3 Pembahasan

5.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin besar kontribusi yang dapat diberikan dalam pembentukan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menurunkan kepuasan kerja dan menghambat pelaksanaan tanggung jawab pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan memegang peran strategis dalam meningkatkan kepuasan pegawai atas pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan relasi rekan kerja.

Hasil ini sejalan dengan pandangan Stephen P. Robbins dalam *Organizational Behavior*, yang menekankan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang membentuk kepuasan pegawai atas pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan relasi rekan kerja. Kepemimpinan yang tercermin melalui kemampuan membina hubungan dan kerja sama, kemampuan memimpin dan mengarahkan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, kemampuan pengorganisasian dan pembagian tugas, pendelegasian wewenang dan tanggung, terbukti memberikan kontribusi nyata

terhadap peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks kelurahan, penerapan kepemimpinan yang kuat menjadi prasyarat agar terciptas kepuasan kerja pegawai.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu. Studi oleh Hendrik et al (2023), Iman dan Lestari (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara Palupi et al (2017), Pratama, et al (2022) menekankan bahwa kepemimpinan yang membentuk kenyamanan dan suasana kondusif memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Suprpta, et al (2015) pun membuktikan adanya hubungan langsung antara efektivitas kepemimpinan dengan peningkatan kepuasan kerja.

Dalam konteks Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya, temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama dalam pencapaian kepuasan kerja pegawai yang optimal. Kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi menciptakan suasana yang kondusif dan produktif, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berimplikasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, penguatan dan pengembangan kepemimpinan perlu dijadikan strategi utama untuk mendorong kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

5.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan dan analisis data statistik menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat lingkungan kerja dan pencapaian kinerja pegawai di Kelurahan Bulak

Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya. Lingkungan Kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara lebih optimal, efektif, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja serta kualitas pelaksanaan tugas secara keseluruhan.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Luthans (2016) dalam kajian perilaku organisasi, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berkaitan erat dengan penerangan (pencahayaan) ruang kerja, suhu udara (kenyamanan termal), sirkulasi dan kualitas udara, kenyamanan pernapasan selama bekerja. Kondisi ini mendorong terbentuknya sikap dan perilaku kerja yang positif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi pemerintahan, Lingkungan Kerja yang baik juga berfungsi untuk menjaga keseimbangan antara keamanan dan kenyamanan tempat kerja dengan tujuan organisasi, sehingga orientasi dan fokus kerja pegawai tetap konsisten. Dengan demikian, Lingkungan Kerja tidak hanya menjadi sumber motivasi internal, tetapi juga fondasi utama dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya. Aruan dan Fakhri (2015), Suhali dan Amalia (2022) menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Hal senada dikemukakan oleh Raziq dan Maulabakhsh (2015), Taheri, et al (2020), yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang konsisten dalam organisasi dapat meningkatkan performa kerja pegawai.

Selain itu, penelitian Budiono, et al (2021), Riant dan Krisnandi (2023) membuktikan bahwa Lingkungan Kerja memberikan dampak nyata terhadap kinerja pegawai, terutama pada aspek kualitas dan kuantitas kerja, kemandirian, serta ketepatan waktu penyelesaian tugas. Berdasarkan temuan empiris dan landasan teoretis tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam pencapaian kinerja pegawai yang optimal.

Dalam konteks Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya, temuan ini memiliki implikasi strategis bahwa penguatan lingkungan kerja perlu menjadi prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan lingkungan kerja yang berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai dalam jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan kinerja organisasi serta peningkatan kesejahteraan pegawai dalam jangka panjang.

5.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data statistik, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya, sehingga hipotesis penelitian diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi di lingkungan kerja, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya organisasi yang terbangun secara baik mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, baik secara fisik maupun psikologis, dalam menjalankan peran dan fungsi organisasi. Sebaliknya,

rendahnya budaya organisasi dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kualitas hasil pekerjaan.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menempatkan budaya organisasi sebagai salah satu faktor utama dalam pencapaian kepuasan kerja yang optimal. Pegawai yang merasakan tingkat budaya organisasi yang tinggi, yaitu kebiasaan dan norma kerja, sikap dan hubungan antarpegawai, konsistensi penerapan aturan nilai-nilai positif dan pedoman perilaku organisasi, dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks kelurahan, peran budaya organisasi menjadi sangat penting karena tuntutan pelayanan publik menekankan aspek kecepatan, ketepatan, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjaga stabilitas kinerja individu, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan studi terdahulu. Penelitian Wiyanto dan Idrus, (2021), Dewi et al (2021), menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan serupa dikemukakan oleh Deccasari (2019), Sugiono (2021), yang menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, Mohd Isa, et al (2016) menyoroti bahwa budaya organisasi yang positif merupakan indikator penting dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai di sektor pelayanan publik, karena kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dijalankan dalam organisasi.

Dalam konteks Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya, peningkatan budaya organisasi menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan. Budaya Organisasi yang efektif berpotensi meminimalkan ketidakpuasan pegawai atas pekerjaannya, gaji, promosi, pengawasan, dan relasi dengan rekan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu merumuskan dan melaksanakan kebijakan yang berfokus pada penguatan dan pengembangan budaya organisasi yang positif, sehingga dapat mendorong kepuasan kerja pegawai.

5.3.4 Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik melalui uji F, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak ditentukan oleh satu faktor secara terpisah, melainkan merupakan hasil integrasi dan interaksi berbagai elemen organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh bersama dari ketiga variabel independen terhadap kepuasan kerja pegawai terbukti dan diterima. Hasil ini menegaskan bahwa pengelolaan faktor-faktor organisasi secara terpadu sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menempatkan Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi sebagai elemen yang saling terkait dalam membentuk kepuasan kerja. Robbins dan Judge

(2017) menyatakan bahwa kinerja yang optimal dapat tercapai apabila organisasi mampu mengelola dan menyelaraskan ketiga aspek tersebut secara efektif. Penerapan Kepemimpinan yang kuat, dukungan Lingkungan Kerja yang konsisten, serta pengembangan Budaya Organisasi yang tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, pengaruh simultan ketiga variabel ini memiliki dasar teoretis yang kuat dan relevan secara empiris.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya. Studi oleh Hendrik et al (2023), Iman dan Lestari (2019), Palupi et al (2017), Pratama, et al (2022), dan Suprpta, et al (2015), menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Aruan dan Fakhri (2015), Suhali dan Amalia (2022), Raziq dan Maulabakhsh (2015), Taheri, et al (2020), Budiono, et al (2021), Riant dan Krisnandi (2023) membuktikan bahwa Lingkungan Kerja memberikan kontribusi nyata terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, Wiyanto dan Idrus, (2021), Dewi et al (2021), Deccasari (2019), Sugiono (2021), Mohd Isa, et al (2016) menegaskan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam konteks Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya, hasil penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan membutuhkan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi. Optimalisasi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi secara konsisten merupakan faktor utama dalam mendorong

tercapainya kepuasan kerja yang optimal. Oleh karena itu, sinergi ketiga variabel tersebut perlu dijadikan fokus utama dalam strategi pengembangan organisasi. Dengan penerapan pendekatan terpadu, peningkatan kualitas kepuasan kerja sekaligus pencapaian tujuan organisasi dapat diwujudkan secara berkelanjutan.

5.3.5 Variabel yang Berpengaruh Paling Dominan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis dan pengolahan data statistik mengindikasikan bahwa lingkungan kerja menjadi variabel dengan pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya, sehingga hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Dominannya pengaruh lingkungan kerja menunjukkan bahwa penerangan (pencahayaan) ruang kerja, suhu udara (kenyamanan termal), sirkulasi dan kualitas udara, kenyamanan pernapasan selama bekerja, berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang berada di lingkungan kerja yang mana dan nyaman cenderung menunjukkan rasa puas pada pekerjaannya, gaji yang diterima, promosi yang ditawarkan, pengawasan yang diwajibkan, serta hubungan kerja dengan rekan kerja.

Sementara itu, variabel budaya organisasi memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun tidak sebesar kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kebiasaan dan norma kerja, sikap dan hubungan antarpegawai, konsistensi penerapan aturan nilai-nilai dan pedoman perilaku organisasi, turut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja, namun pengaruhnya masih berada di bawah lingkungan kerja.

Adapun variabel kepemimpinan, meskipun berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, tingkat pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan dua variabel lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan cenderung berperan sebagai faktor pendukung (*enabling factor*), yang memperkuat efektivitas lingkungan kerja dan budaya organisasi, namun tidak secara langsung menjadi faktor dominan dalam menentukan kepuasan kerja.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Stephen P. Robbins dalam kajian *Organizational Behavior*, yang menekankan bahwa lingkungan merupakan elemen fundamental dalam membentuk sikap kerja, perilaku, dan tingkat kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang tercermin melalui penerangan (pencahayaannya) ruang kerja, suhu udara (kenyamanan termal), sirkulasi dan kualitas udara, kenyamanan pernapasan selama bekerja. Dengan demikian, lingkungan kerja menjadi determinan utama dalam pencapaian kepuasan kerja secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Halim dan Yusianto (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja”. Dan Haedar, et al (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Masa Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT. Hadji Kalla Palopo”. Hasil penelitian ini membuktikan lingkungan kerja secara dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menegaskan bahwa lingkungan kerja

memegang peranan strategis dalam membentuk perilaku kerja yang efektif dan berorientasi pada kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang dimiliki pegawai, semakin optimal pula kepuasan kerja yang dihasilkan.

Dalam lingkup Kelurahan Bulak Banteng Dan Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya, temuan ini menekankan bahwa pengembangan lingkungan kerja yang positif menjadi prasyarat utama untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal. Lingkungan kerja berfungsi strategis dalam mendukung rasa puas pegawai terhadap pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan hubungan relasi dengan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya kebijakan dan strategi organisasi yang berorientasi pada pengembangan kepuasan kerja pegawai, seperti peningkatan kualitas kepemimpinan, penyediaan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, penguatan budaya organisasi yang adil dan partisipatif, pemberian kesempatan pengembangan karier, sistem penghargaan yang proporsional, komunikasi kerja yang efektif, serta pengaturan beban kerja yang seimbang.